

# サッポロビール「百人ビール・ラボ」におけるユーザーイノベーション促進の

## 仕組み

2022年4月27日

慶應義塾大学 商学部3年へ組

氏名 川久保 朔太郎

### 概要

このレポートでは、「消費者、ユーザーによるイノベーションや創造」というテーマに関して事例研究を行った。主に扱った事例は、2012年より取り組みが開始されたユーザー参加型新ビール開発プロジェクト「百人ビール・ラボ」とその後の「HOPPIN' GARAGE」である。百人ビール・ラボは情報移転コストの削減、オンライン・オフラインの使い分けによるアクティブコンシューマ化の実現、ユーザーを本気にさせる報酬制度の体系化などの特徴を持つことがわかった。また「HOPPIN' GARAGE」についてはユーザーによるコミュニティの自走を実現、だれでも参加可能なフォーマット、体系の提供が特徴であるとわかった。

一方主な課題としては、一般ユーザーへの認知度はまだまだ低く取り組みの参加者が一部のビール好きユーザーにとどまっていることである。

## キーワード

「サッポロビール」、「百人ビール・ラボ」、ユーザーイノベーション、情報移転コスト、ブランドコミュニティ

## 目次

1. はじめに
2. 先行研究
  - 2.1 リードユーザーについての研究
  - 2.2 共進化マーケティングについての研究
  - 2.3 情報の粘着性についての研究
  - 2.4 消費者における創造・開発の動機についての研究
3. 事例研究 「百人ビール・ラボ」
  - 3.1 百人ビール・ラボの概要・年表
  - 3.2 百人ビール・ラボ社の特徴
  - 3.3 百人ビール・ラボの企画の流れとその狙い
  - 3.4 百人ビール・ラボ第1~4弾と、第5弾の違い
  - 3.5 百人ビール・ラボ社と HOPPIN'GARAGE の違い
4. 考察
  - 4.1 先行研究から見る「百人ビール・ラボ」の考察
    - 4.1.1 百人ビール・ラボ社の成功の要因と課題
    - 4.1.2 HOPPIN'GARAGE による成功要因と課題
5. おわりに
6. 参考文献

## 1.はじめに

このレポートは「消費者、ユーザーによるイノベーションや創造」というテーマに対して、百人ビール・ラボの取り組みの特徴と成功要因を考察し、今後への提言を行うことを目的としている。2章では先行研究をまとめ、3章では百人ビール・ラボの事例研究を行う。4章ではリードユーザー、共進化マーケティング、消費者における創造・開発の動機という三つの観点から考察し、今後への提言を行う。

## 2.先行研究

### 2.1 リードユーザーについての研究

von Hippel(1988)はイノベーションの源泉となるユーザーをリード・ユーザーと名付けた。リード・ユーザーが提示した新商品のアイデアが市場で高い評価を得たという結果が報告された。これよりリードユーザーは市場トレンドを牽引する存在であると考えられる。

### 2.2 共進化マーケティングについての研究

これまでのマーケティングの考え方では、企業により商品開発・促進し、消費者がそれを購入することは想定されているものの、消費者が開発・生産することまでは想定されていない。しかし、消費者が創造・開発するユーザーイノベーションが徐々に注目をされ始めている。こうした消費者の創造をマーケティングに含んだ「共進化マーケティング」濱岡(2007)という概念が定義されており、「共進化マーケティング」とは創造しコミュニケーションする消費者と企業が相互に影響を与えながら長期的に進化していくことであると定義している。

### 2.3 情報の粘着性についての研究

情報の粘着性とは、「情報の探索者が利用できるように情報を移転するためのコスト」von Hippel(1994)のことを指す。これは「送り手の属性」「受け手の属性」「情報の性質」「情報の量」という各要素によってさだめられる。情報の粘着性は消費者がニーズ情報を持っていて活用する能力がない場合や、企業が能力を持っているのにニーズ情報がない場合など、消費者と企業のニーズと能力が噛み合っていないときに高くなり、情報の粘着性が高くなるほどイノベーションが起こりにくくなる。

### 2.4 消費者における創造・開発の動機についての研究

濱岡、田中(2007)は、創造・開発の動機として「期待経済利益」「楽しさ」「不満や不便の解消」「自己効力感 efficacy」「名声・認知欲求」「互酬性および一般的交換」といった6つの要因に注目している。

#### 「期待経済利益」

von Hippel(1988)は、科学的測定機器、半導体などの組立プロセスについて、ユーザ

「企業」がイノベーションの源泉となっていることを示した。一方で、トラクター・シャベル、エンジニアリング・プラスチックなどについてはサプライヤー企業発のイノベーションの割合が高いことを示した。このことから、「イノベーションから得られるであろう期待経済利益」を多く持つ者ほど、イノベーションの源泉となる確率が高いという「期待経済利益仮説」が示された。

#### 「楽しさ」

Amabile (1983) は、外発的な動機は創造性を低下させ、内発的な動機は創造性を高めることを示している。消費者参加型製品開発サイトへアイデアを多く投稿する者は、コミュニケーションの楽しさではなく、考えることを楽しんでいるのである。

#### 「不満や不便の解消」

Raymond (1998) は、オープンソース・ソフトウェアプロジェクトのすべてが、プログラマーのちょっとしたいらつき・不便を指摘し、これを解消するために、自分でソフトウェアを開発するのがきっかけだという。

#### 「自己効力感 efficacy」

Hertel et al. (2003) は、“自分が投稿しても、何も生じないのだとしたら、投稿する気持ちは生じない”というように、自分の行動が効果を与えると考えるものほど、その行動をとる傾向があるとしている。

#### 「名声・認知欲求」

Raymond (1998) は、ソフトウェア開発者の動機として、仲間からの名声 reputation が重要であることを指摘している。

#### 「互酬性および一般的交換」

Kollock (1999) は、オンラインコミュニティで支援しあう理由の一つとして、互換性の重要性を指摘している。ここでいう互酬性とは何かをしてくれた相手にお返しすることであり、一般的交換は、何かをしてくれた相手ではないがお返しすることである。

#### 「消費者における創造・開発の動機についての研究」

トピック	出典	詳細
期待経済利益	Von Hippel (1998)	「イノベーションから得られるであろう期待経済利益」が高いとイノベーションの源泉となる可能性が高い
楽しさ	Amabile(1983)	楽しさのような内発的な動機は創造性を高めるが、外初的な要因の場合創造性を低下させる。
不満や不便の解消	Raymond(1998)	ちょっとした不満を解消できるかどうか創造や開発のきっかけとなる
自己効力感	Hertel et al(2003)	自分の行動が世間や社会に与える効果が大きければ大きいほど、創造性が増す
名声・認知欲求	Raymond(1998)	開発の動機として、仲間からの名声が重要である
互酬性及び一般的交換	Kollock(1999)	相手へのお返しの気持ちが創造の動機となる

出所) 筆者作成

### 3.先行研究

#### 3.1 百人ビール・ラボの概要・年表

「百人ビール・ラボ」は、ビール愛好家が SNS を通じて交流しながら、新しいビールの開発を行うサッポロビール主催のプロジェクトである。2012 年に第 1 弾が発足しており、第 5 弾まで取り組みが行われた。こうした取り組みが行われることとなった背景として、国内のビール市場の縮小があげられる。メーカー主導での開発では実現できなかったアイデアを実現させ、これまでにはないビールを実現することを目的に、Facebook を用いてユーザーから広くアイデアを募集しながら、ユーザーとメーカーが共同で開発を進めた。また Facebook でアイデアを募るだけでなく、企画ワークショップや、製品制作工程などもユーザーに参加してもらえらるような仕組みを作り、商品企画から販売までの工程をユーザーがともに取り組むという点もそれまでにはなかった取り組みである。本論文では百人ビール・ラボ企画の第 5 弾を中心に取り上げ、その前後の企画との変化を考察する。第 5 弾では「百人ビールラボ社」という一つの疑似会社に見立て、取り組みが行われた。ユーザーは実際の会社同様、「商品企画部」「商品開発部」「研究開発部」「広告宣伝部」「営業本部」の 5 つの部署を設立し、商品開発の全行程を学んでいくという形がとられた。

#### 百人ビール・ラボの取り組み年表

2012	「百人ビール・ラボ」プロジェクト第一弾発足
2015	プロジェクト第 5 弾 「百人ビール・ラボ社」設立
2018	HOPPIN'GARAGE プロジェクト発足

出所) 筆者作成

#### 3.2 百人ビール・ラボ社の特徴

百人ビール・ラボ社の取り組みには、他のユーザーイノベーション事例とは異なる様々な特徴がある。一つ目に、Facebook を中心にコミュニティを形成していることがあげられる。Facebook の参加者は 12000 人、投稿は 8500 件以上に上っており活発な交流が行われことがうかがわれる。数多ある SNS の中で Facebook を利用する理由はオープンコミュニティでの交流を行うことで、様々なビール愛好家が集まることができるからである。ビールの新製品開発だけでなく、ビール文化そのものの発展という観点から、より多くの人が参加しやすい Facebook を利用したと考えられる。



二つ目に Facebook を中心としたオンラインでの顧客接点をもとにユーザーの関心を醸成し、リアルイベント・店舗といったリアル接点に送客したことがあげられる。ユーザーはまずこの企画に興味を持った段階で気軽に参加できる Facebook コミュニティに参加する。その Facebook コミュニティでのユーザー間の交流を通じてさらなる興味や参加意欲を醸成したところで、リアルイベントを開催することで、より活発な交流や建設的な議論を引き起こすことができたと考えられる。

三つ目に参加者に対するインセンティブ設計の上手さがあげられる。具体的には各フェーズにおいてのユーザーの貢献度合いに応じて次フェーズの参加権利を付与することで、各ユーザーが積極的に参加する仕組みが整えられた。しかし、こうした参加者を限定することは偏った意見の反映や、熱狂的なファン以外の声を吸い上げづらいことなどの弊害も生じると考えられる。

百人ビール・ラボ社 HP



出所) MarkeZine「サッポロ、6月よりファンとビールをつくるプロジェクト「百人ビール・ラボ社」を開始」<https://markezine.jp/article/detail/22506>

### 3.4 百人ビール・ラボの企画の流れとその狙い

次に、百人ビール・ラボ社の取り組みにおける企画の流れとそれぞれでの狙いについて考察する。本企画では「商品企画・開発」「商品企画ワークショップ」「研究開発」「広告宣伝」「販売」の5つの工程に分かれている。まず「商品企画・開発」は Facebook のコミュニティ内で各々がアイデアを発信し、意見を交流させながら商品案を練っていく段階である。このフェーズでの主な狙いは Facebook というオープンコミュニティでの議論を通して、より多くのサッポロ好き・ビール好きユーザを巻き込む狙いがある。ここである程度の商品案が練りあがると、次に「商品企画・ワークショップ」が行われる。ここではこれまで出て

きたアイデアをもとにオフラインでチームディスカッションがおこなれる。このフェーズでは、前工程の貢献度に応じて参加権利が付与されており、ユーザとサッポロビールの社員が初めて実際に交流を行うのはここが初めてになる。この「商品企画・ワークショップ」での主な狙いとして前工程での積極的な参加が認められたユーザーを人数限定で招待することによる特別感の醸成とユーザーと社員がチームになり議論することで、ユーザーと社員の距離感を近づけることがあげられる。このワークショップである程度商品の素案が決定したところで「研究開発」が行われる。この工程で行われることは上富良野ホップ畑研修ツアーを通してビール製造の過程を体験である。このフェーズの参加権利は前工程での貢献度合いによりさらに参加人数が絞られており、参加できる人は少数な一方、ビール製造のリアルな現場を体験することができる工程になっている。この「研究開発」を通して開発されたビールが実際にマーケットに送り出すのが、「広告宣伝」の工程である。商品化が決定した商品をユーザーが SNS を通じて発信することで、様々な顧客にリーチすることが狙いである。そして実際の販売においては取扱店舗を限定することで、商品の希少性を維持しながら商品を販売する点が主な特徴である。

#### 3.4 百人ビール・ラボ第 1~4 弾と、第 5 弾の違い

百人ビール・ラボ社は 2012 年の第一弾から 2015 年の第 5 弾までの計 5 回の取り組みとして行われた。本論文では第 5 回について重点的に取り上げたが、この項ではその前の取り組みについても考察したい。第 1 弾から第 5 弾まで Facebook の活用やオンラインとオフラインイベントの併用などの骨子は特に変化していない。ただ、第 1~4 弾までと第 5 弾で大きく違う点がある。それは第 5 弾では「百人ビール・ラボ社」という架空の会社に見立てて企画を行ったことである。これにより先述したような 5 つの部署を結成し、それぞれに明確な役割を与え、またその功績に応じて報酬やイベントへの参加権利を与えるといったより本格的なビール会社の顧客体験を提供することに成功した。また、それぞれのミッションに対する貢献度に応じて、一般ユーザー、サッポロビール社員にかかわらず役職を与えたことで、それぞれへの垣根がなくなり会社への帰属意識を醸成することにも成功した。

## 百人ビール・ラボの取り組みにより商品化されたビール



出所) サッポロビール株式会社ホームページ 百人ビール・ラボ  
<https://www.sapporobeer.jp/100beer/>

### 3.5 百人ビール・ラボ社と HOPPIN'GARAGE の違い

百人ビール・ラボの後釜として 2018 年に HOPPIN'GARAGE が始動した。これはサッポロビール株式会社のマーケティング開発部マネージャーである土代裕也氏 と株式会社キッチンハイクの共同代表である山本雅也氏によって開設されたものである。百人ビールラボと比較した特徴としては、各ユーザーが提出したアイデアをメーカー側で検討後、商品化すること、アイデアをラインから募集し、これまでのような自由議論ではなく定型化した質問に記入する形にすること、「Pop-up」という株式会社キッチンハイクが提供する個人イベント開催サービスを利用し、ビール好きの個人がイベントを企画、それに共感・賛同したほかユーザーが参加する方式をとることなどである。

このような形式に変更された背景としては、百人ビールラボ社の取り組みにおける課題があった。サッポロビール株式会社の林取締役によると、百人ビールラボにおいて、オープンコミュニティである Facebook を用いたことや、インセンティブを制度化したことなどにより一部の熱烈的なファンのみしか取り込むことができず、結果、メーカー主導の開発との違いを

見いだせない商品開発が行われていたことだ。こうした課題を受け、HOPPIN'GARAGE では少しでも興味があればだれでも気軽に参加でき、アイデアを投稿することができるので、斬新なアイデアを継続的に取り入れられる形を提供しているのだという。

### HOPPIN'GARAGE の仕組み



出所) キッチハイクマガジン <https://blog.kitchhike.com/press-hoppingarage-2018-10/>

### 百人ビール・ラボ社と HOPPIN'GARAGE の比較

	百人ビール・ラボ社	HOPPIN'GARAGE
企画案	フェイスブックやイベントを通してユーザーと企業がアイデアを議論しながら商品化	ユーザーが各々提出したアイデアを企業が審査し、優秀なものを商品化
利用ツール	フェイスブックにてコミュニティを生成	ラインを通して、ユーザーと企業がコミュニケーション
イベント	企業が主催	ユーザーが自発的に開催

企画・イベントへの参加	参加貢献度に応じて、イベントへの参加を制限	誰でも参加が可能

出所) 筆者作成

## 4 考察

### 4.1.1 百人ビール・ラボ社の成功の要因と課題

先行研究の結果をもとに、百人ビール・ラボ社の取り組みを考察する。創造・開発の動機という観点では以下のような結果が考察された。

#### 考察 ～創造・開発の動機～

動機	有無	要因
期待経済利益	○	貢献度に応じて、研修ツアーの招待や優先的な試飲など様々なインセンティブを用意している
楽しさ	○	ビールの商品化という非日常的な体験を提供している
不満や不便の解消	○	既製品においての不満を、新製品のアイデアに活かすことで解消することができる
自己効力感	○	自らのアイデアが採用されれば、全国的な商品展開へとつながり、社会的インパクトを与えられる
名声・認知欲求	○	新製品作りを目的に形成されたコミュニティ内では、新製品作りに貢献するほどコミュニティ内での存在感が増すと考えられる
互酬性及び一般的交換	×	本企画内で誰かに対するお返しの要素はないと考えられる

出所) 筆者作成

図表内の考察からもわかるように、百人ビール・ラボの取り組みは創造・開発の動機をうまく引き出しながらユーザーをモチベートしていたことが分かった。

こうした先行研究を踏まえ、より具体的な成功要因について考察する。主な成功要因として3つのことがあげられると考える。一つ目はフェイスブックを活用し、オープンコミュニティ内でアイデアを出し合うことで情報の粘着性を低下させ活発なコミュニケーションを実現したことである。二つ目は、Facebook や Live 会議配信などを通してユーザーが企画に常に接点を持っている状態を作り出し、オンライン上で認知・関心を持ったユーザーにリアルイベントに参加してもらうことで企画やブランドへの理解・関心をより強固なものにすることによるユーザーのアクティブコンシューマ化である。最後に、インセンティブ・賞与を貢献度に応じて限定的に提供することで、ユーザー間の競争心理を刺激。より上を目指

そうとユーザーが自発的に活動する仕組みを構築したことがあげられる。

一方、課題としては強固なインセンティブ設計を導入したことにより、一部のコアファンの意見が中心になってしまい、斬新なアイデアや一般的な市場の声が通りづらかったことが考えられる。

#### 4.1.2 HOPPIN'GARAGE による成功要因と課題

次に HOPPIN'GARAGE における成功要因は主に3つあると考えられる。一つ目は百人ビールラボ社の企画に比べ、アイデア出しやイベント運営などにおいて企業の関与度合いが減少し、よりユーザーが自立してイノベーションを生み出す仕組みを実現したことがある。二つ目は、百人ビールラボ社の企画に比べ、より幅広いユーザーが簡単に応募できるようなフォーマット、ツールの利用を行うことで企業側もアイデア審査をより簡易に行うことができ、より大量のアイデアを裁くことが可能になったことである。最後に、百人ビールラボ社の企画に比べ、参加者の貢献度に応じた参加制限などを撤廃することで誰でもイベントに参加が可能になり、熱狂的ユーザーだけでなく、ライトユーザーも含めたより幅広い層の参加を実現したことである。特に三つ目の成功要因は百人ビール・ラボ時代の課題を克服することに成功した大きな要因になったと考えられる。

HOPPIN GARAGE の課題としては、認知度が低いことだ。HOPPIN GARAGE で開発された商品は 20-40 代のビール好きを中心に根強い人気を誇るものの、オンライン限定販売とのこともあり、一般的な消費者までは届いていないのが現状である。

## 5.おわりに

本論文ではサッポロビール社のユーザーイノベーションプロジェクトである百人ビール・ラボに始まり、HOPPIN GARAGE までの一連の取り組みを考察した。ユーザーイノベーションを巻き起こす体制を模索するために様々な工夫が行われていることが分かった。今後、HOPPIN GARAGE をより成功させるためには、より一般的なユーザーにまで取り組みを認知させることが重要になると考えられる。



## 6.参考文献

キッチンハイクマガジン「HOPPIN' GARAGE リリースのお知らせ&メディア掲載まとめ」  
<https://blog.kitchhike.com/press-hoppinggarage-2018-10/> (2022年4月24日閲覧)

小林優生 (2019)「サッポロビールによるユーザーイノベーション「HOPPIN'GARAGE」」  
慶應義塾大学商学部濱岡研究会事例研究論文  
[http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/GRAD\\_18/3s-kobayashi](http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/GRAD_18/3s-kobayashi)2022年4月24日閲覧)

サッポロビール公式サイト「ユーザー参加型新ビール開発プロジェクト第5弾『百人ビール・ラボ社』活動スタート！」<https://markezine.jp/article/detail/22506> (2022年3月23日閲覧)

日本ビアジャーナリスト協会「人生ストーリーをビールにするブランド「HOPPIN' GARAGE」【ビール誕生秘話14本目】」<https://www.jbja.jp/archives/35730> (2022年4月25日閲覧)

濱岡豊(2001A)「アクティブ・コンシューマ創造しコミュニケーションする能動的な消費者モデルの開発に向けて」未来市場開拓プロジェクト・ワーキングペーパー(東京大学経済学部)

濱岡豊(2004)「共進化マーケティング 消費者が開発する時代におけるマーケティング」三田商学研究第47巻第3号2004年8月

濱岡豊(2007)「共進化マーケティング 2.0 コミュニティ、社会ネットワークと創造性のダイナミックな分析に向けて」三田商学研究第50巻第2号

ビール女子「百人ビール・ラボ社から「サッポロ カンパイエール」新発売」  
[https://beergirl.net/sapporo-kanpai-ale\\_n/](https://beergirl.net/sapporo-kanpai-ale_n/) (2022年3月23日閲覧)

廣部裕斗 (2020)「サッポロビール“HOPPIN'GARAGE”に見るユーザーイノベーション」  
慶應義塾大学商学部濱岡研究会事論文  
[http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/GRAD\\_19/3s-hirobe.pdf](http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/GRAD_19/3s-hirobe.pdf) (2022年4月24日閲覧)

MarkeZine「サッポロ、6月よりファンとビールをつくるプロジェクト「百人ビール・ラボ社」を開始」<https://markezine.jp/article/detail/22506>（2022年3月23日閲覧）